

## ***Pengaruh Implementasi Praktik-Praktik Manajemen Rantai Pasokan terhadap Kinerja Rantai Pasok dan Keunggulan Kompetitif***

**Lina Anatan**  
Universitas Kristen Maranatha Bandung

### ***Effect of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance and Competitive Advantage***

**ABSTRACT** *Today's business environment characterized is by faster technological development, shorter product life cycle, and more intense global competition. To become more responsive to the needs of customer and market requirement, companies need more than speed delivery and good quality product. It is also required the integration in the supply chain. This research conducted to investigate the influence of supply chain management practices on competitive advantage and supply chain performance. The questionnaires were sent to CEOs firm in Indonesia and seventy three of useable questionnaires returned yielding response rate 14,60%. Through the simple regression analysis, two hypotheses were supported and the other was not supported. The result of the study showed that supply chain management practices has significant effects on both competitive advantage and supply chain performance, while competitive advantage did not have significant effect on supply chain management performance.*

**Keywords:** *Supply Chain Management practices, supply chain uncertainty, competitive advantage, supply chain performance.*

Persaingan bisnis modern membawa dampak pada perubahan fokus persaingan dari persaingan antar perusahaan secara mandiri kearah persaingan antar jejaring bisnis seperti *supply chain* (rantai pasokan). Kondisi ini memunculkan era kompetisi antar jejaring bisnis, dimana peran perusahaan manufaktur telah berubah dari memasok perusahaan domestik menjadi pasar internasional melalui perusahaan lokal (Rudberg dan Olhager, 2003). Pengelolaan kerjasama dalam rantai pasokan memerlukan koordinasi dan integrasi baik didalam maupun diantara perusahaan untuk mencapai manajemen rantai pasokan yang efektif, kualitas pelayanan, dan keuntungan perusahaan.

Pentingnya pencapaian manajemen rantai pasokan yang efektif memerlukan kebijakan strategis untuk mencapai tujuan manajemen rantai pasokan yang efektif, tetapi pada kenyataannya tingkat kepedulian perusahaan maupun akademisi terhadap kebijakan strategis khususnya tentang isu manajemen rantai pasokan masih sangat rendah. Bukti nyata yang mendukung pendapat tersebut adalah fakta sulitnya mencari literatur yang terkait dengan isu manajemen rantai pasokan di Indonesia. Kesenjangan dalam studi manajemen rantai pasokan di Indonesia mendorong minat peneliti untuk meneliti pengaruh implementasi praktik-praktik manajemen rantai pasokan terhadap pencapaian keunggulan kompetitif dan kinerja rantai pasokan. Melalui studi yang dilakukan diharapkan dapat memberikan masukan sebagai bahan pertimbangan bagi praktisi

dalam proses pengambilan keputusan terkait dengan praktik-praktik manajemen rantai pasokan untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan daya saing perusahaan dalam rantai pasokan.

Studi ini mereplikasi model penelitian Li, Nathan, & Rao (2006) dan dilakukan pada perusahaan manufaktur skala besar di Indonesia, menunjukkan adanya keterkaitan antara praktik-praktik manajemen rantai pasokan, keunggulan kompetitif, dan kinerja bisnis perusahaan. Praktik-praktik manajemen rantai pasokan dibatasi pada enam praktik seperti yang diidentifikasi oleh Li *et al.* (2006) yaitu manajemen kemitraan strategis pemasok, hubungan dengan konsumen, tingkat information sharing, kualitas information, *postponement*. Keunggulan kompetitif dibatasi pada fokus harga, kualitas, pengiriman, inovasi produk, dan *time to market* seperti yang diidentifikasi oleh Li *et al.* (2006). Variabel kinerja rantai pasokan yang diukur dari berbagai perspektif yaitu reliabilitas, *responsiveness*, fleksibilitas, biaya, dan aset. Dimensi-dimensi ini diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Hwang, Lin, & Lyu (2008) dan berdasarkan studi literatur yang dikemukakan oleh Pujawan (2007). Sedangkan variabel ketidakpastian dalam rantai pasokan meliputi ketidakpastian yang terkait dengan pemasok, proses (teknologi), dan permintaan (konsumen). Dimensi-dimensi ketidakpastian dalam rantai pasokan diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Batnagar dan Sohal (2005).

Studi-studi terdahulu mengindikasikan bahwa berbagai dimensi dalam praktik-praktik manajemen rantai pasokan seperti kemitraan strategis pemasok memiliki pengaruh terhadap beberapa aspek keunggulan kompetitif seperti tingkat harga. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut, kemitraan strategis pemasok dapat memperbaiki kinerja pemasok, mengurangi *time to market* (Ragatz *et al.*, 2006), dan meningkatkan kepuasan dan respon terhadap konsumen (Power, Sohel, & Rahman, 2001). Information sharing membawa dampak pada tingkat integrasi rantai pasokan yang tinggi karena information sharing memungkinkan organisasi untuk mempercepat pelayanan terhadap konsumen melalui kecepatan pengiriman dan kecepatan pengenalan produk ke pasar. Tingkat dan kualitas information sharing memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan konsumen (Speakman *et al.*, 1998) dan kualitas kemitraan dalam rantai pasokan (Walton, 1996 dan Lee dan Kim, 1999). Strategi *postponement* tidak hanya meningkatkan fleksibilitas dalam rantai pasokan, tetapi juga keseimbangan efisiensi global dan kemampuan respon terhadap konsumen. Untuk memberikan bukti empiris bahwa praktik-praktik manajemen rantai pasokan (manajemen kemitraan strategis pemasok, hubungan dengan konsumen, tingkat information sharing, kualitas information, *postponement*) memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif (harga, kualitas, pengiriman, inovasi produk, dan *time to market*), maka dalam penelitian ini akan menguji dan menganalisa pertanyaan: *Apakah praktik-praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif?*

Moran (1981) mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif akan membawa dampak pada peningkatan kinerja perusahaan, kepuasan konsumen, loyalitas konsumen, dan efektivitas hubungan antar perusahaan dalam rantai pasokan khususnya terkait dengan reliabilitas, *responsiveness*, fleksibilitas, biaya, dan aset. Perusahaan yang mampu menawarkan barang dengan harga lebih rendah dan kualitas lebih tinggi akan mampu meningkatkan penjualan, sehingga profit margin dan return on investment dapat ditingkatkan pula. Perusahaan dengan inovasi produk dan waktu pengiriman yang cepat dapat meningkatkan pangsa pasar dan penjualan yang memiliki makna bahwa perusahaan memiliki tingkat responsif, fleksibilitas, dan reliabilitas yang tinggi sehingga kemampuan untuk meningkatkan aset perusahaan lebih tinggi (Mentzer *et al.*, 2001). Untuk memberikan bukti empiris bahwa keunggulan kompetitif (harga, kualitas, pengiriman, inovasi produk, dan *time to market*) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan (reliabilitas, *responsiveness*, fleksibilitas, biaya, dan aset), maka dalam penelitian ini akan menguji dan menganalisa pertanyaan: *Apakah keunggulan kompetitif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan?*

Model konseptual rantai pasokan yang dikembangkan dalam studi ini menunjukkan bahwa praktik-praktik manajemen rantai pasokan memiliki dampak langsung terhadap kinerja rantai pasokan (Shin, Collier, & Wilson, 2000; Stock, Greis, & Kasarda, 2000). Praktik-praktik manajemen rantai pasokan diharapkan dapat meningkatkan kinerja rantai pasokan secara menyeluruh. Misalnya kemitraan stratejik pemasok memiliki pengaruh langsung terhadap biaya dan tingkat respon terhadap kebutuhan konsumen (Carr & Person, 1999), praktik-praktik hubungan dengan konsumen juga memiliki pengaruh terhadap tingkat responsif perusahaan terhadap kebutuhan konsumen (De Toni & Nassimbeni, 2000). Makin tingginya level information sharing akan mengakibatkan makin rendahnya biaya (Lin et al, 2002). Untuk memberikan bukti empiris bahwa praktik-praktik manajemen rantai pasokan (manajemen kemitraan strategik pemasok, hubungan dengan konsumen, tingkat information sharing, kualitas information, *postponement*) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan (reliabilitas, *responsiveness*, fleksibilitas, biaya, dan aset), maka dalam penelitian ini menguji dan menganalisa pertanyaan: *Apakah praktik-praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan?*

### ***Praktik-Praktik Manajemen Rantai Pasokan***

Seiring perkembangan perekonomian ke arah globalisasi ekonomi dan makin intensifnya pasar, tantangan perusahaan untuk dapat memberikan pelayanan dan menciptakan produk pada waktu yang tepat, tempat yang tepat pada tingkat harga yang rendah menjadi semakin meningkat. Perusahaan harus menyadari bahwa efisiensi saja tidaklah cukup untuk dapat bersaing dalam kondisi lingkungan yang makin kompetitif saat ini, tetapi diperlukan kerjasama antar perusahaan dalam suatu kemitraan berbasis koordinasi melalui pengembangan manajemen rantai pasokan yang merupakan strategi alternatif yang memberikan solusi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui pengurangan biaya operasi dan perbaikan pelayanan konsumen dan kepuasan konsumen. Prinsip utama manajemen rantai pasokan merupakan sinkronisasi dan koordinasi aktivitas-aktivitas yang terkait dengan aliran material/produk, baik yang ada dalam organisasi maupun antar organisasi.

Sebuah rantai pasokan sederhana memiliki komponen-komponen yang disebut *channel* yang terdiri atas *supplier*, manufaktur, *distribution center*, *wholesaler*, dan *retailer* yang semuanya bekerja memenuhi konsumen akhir. Sebuah rantai pasokan bisa saja melibatkan sejumlah industri manufaktur dalam suatu rantai hulu ke hilir, tetapi tidak selamanya merupakan rantai lurus. Dalam implementasi manajemen rantai pasokan, praktik-praktik manajemen rantai pasokan memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Praktik-praktik manajemen didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilaksanakan dalam suatu organisasi untuk mencapai keefektifan manajemen rantai pasokan.

Kemitraan strategik pemasok merupakan hubungan jangka panjang antara organisasi dengan pemasoknya dan dibentuk untuk memfasilitasi masing-masing organisasi untuk mencapai keuntungan jangka panjang (Sheridan, 1998; Claycomb, Droge, & Germain, 1999; Noble, 1997). Kemitraan strategik menekankan pada hubungan jangka panjang secara langsung yang mendukung proses perencanaan dan usaha pemecahan masalah (Gunasekaran, Patel, & Tirtiroglu, 2001) yang memungkinkan perusahaan untuk bekerja lebih efektif dengan pemasok yang memiliki kemauan untuk berbagi tanggung jawab untuk menjamin keberhasilan produk sehingga diperlukan peran pemasok sejak dimulai keputusan desain produk untuk membantu memilihkan komponen dan teknologi terbaik, pilihan desain yang efektif, dan penilaian desain.

Hubungan dengan konsumen mengacu pada praktik-praktik secara menyeluruh yang dilakukan untuk mengelola keluhan konsumen, mengembangkan hubungan jangka panjang dengan konsumen, dan memperbaiki kepuasan konsumen (Claycomb *et al.*, 1999; Tan *et al.*, 1998). Pengelolaan hubungan dengan konsumen merupakan komponen penting dalam praktik manajemen rantai pasokan karena dapat digunakan sebagai hambatan dalam kompetisi (Noble, 1997). Hubungan yang baik dengan konsumen diperlukan untuk mencapai kesuksesan manajemen rantai pasokan dan memungkinkan organisasi untuk memiliki keunggulan khusus dibanding pesaing yaitu kepuasan dan loyalitas konsumen (Magretta, 1998).

Tingkat pembagian informasi berkaitan dengan tingkat kepentingan dan ketepatan informasi yang dikomunikasikan ke mitra bisnis dalam rantai pasokan. *Information sharing* merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi manajemen rantai pasokan (Lalonde, 1998; Yu, Yang, & Cheng, 2001; Childhouse & Towill, 2003). Lalonde (1998) mengemukakan bahwa *information sharing* merupakan salah satu dari "*building blocks*" yang menunjukkan hubungan yang solid antar mitra bisnis yang tergabung dalam rantai pasokan. *Information sharing* pada dasarnya memiliki dua aspek penting yaitu kuantitas dan kualitas *information sharing* yang keduanya dianggap sebagai konstruk yang mempengaruhi *information sharing*. Aspek kuantitas (tingkat) *information sharing* mengacu pada kepentingan dan ketepatan informasi yang dikomunikasikan pada mitra rantai pasokan (Monezka, 1998). Informasi yang dibagikan bisa bervariasi dari level strategik hingga taktis, baik informasi tentang aktivitas logistik maupun informasi pelanggan. Pengguna informasi yang relevan dan tepat waktu oleh elemen-elemen fungsional dalam rantai pasokan merupakan kunci daya saing perusahaan.

Kualitas *information sharing* penting untuk mencapai keefektifan rantai pasokan, tetapi dampak *information sharing* akan dirasakan signifikan tergantung pada informasi yang dibagikan, kepada siapa informasi tersebut dibagikan, kapan dan bagaimana informasi tersebut dibagikan (Monezka *et al.*, 1998). Dampak *information sharing* sangat dipengaruhi oleh kualitas informasi yang mencakup aspek seperti akurasi, ketepatan waktu, kecukupan informasi, dan kredibilitas pertukaran informasi. Jarell (1998) mengemukakan bahwa *information sharing* di sepanjang rantai pasokan dapat menciptakan fleksibilitas, tetapi untuk mencapai fleksibilitas tersebut diperlukan informasi yang akurat dan tepat waktu, untuk itu distorsi informasi harus dihilangkan yaitu dengan mencapai informasi seakurat mungkin dan perusahaan harus memastikan bahwa pergerakan informasi berjalan lancar tanpa penundaan atau keterlambatan dan tidak terjadi distorsi atau paling tidak keterlambatan dan distorsi yang terjadi diupayakan seminimum mungkin.

Penundaan didefinisikan sebagai praktik-praktik pembuatan, penyediaan, bahan, dan pengiriman) dalam rantai pasokan yang memungkinkan perusahaan untuk lebih fleksibel dalam mengembangkan variasi produk yang berbeda untuk memenuhi perubahan kebutuhan konsumen dan membedakan suatu produk untuk memodifikasi fungsi permintaan.. Dua pertimbangan utama dalam mengembangkan suatu strategi postponement adalah dengan menentukan seberapa besar penundaan, penentuan langkah mana yang digunakan untuk melakukan penundaan. Strategi ini perlu disesuaikan dengan tipe-tipe produk, permintaan pasar, dan struktur hambatan dalam sistem manufaktur dan logistic (Pagh & Cooper, 1998).

### *Konsep Keunggulan Kompetitif*

Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan posisi yang unggul dibandingkan pesaingnya dan sangat tergantung pada kesesuaian antara kapabilitas internal organisasi dan perubahan kondisi eksternal organisasi (Andrews, 1971; Chandler,

1962; Hofer and Scheler, 1978; Penrose, 1959 dikutip dalam Hart, 1995). Keunggulan ini mencakup kapabilitas perusahaan untuk membedakan diri dengan pesaing melalui berbagai keputusan manajemen yang penting. Kapabilitas kompetitif tersebut meliputi: biaya, kualitas, pengiriman, dan fleksibilitas (Tracey et al., 1999; Roth and Miller, 1990). Koufterous (1997) mengembangkan suatu kerangka penelitian untuk menjelaskan kapabilitas kompetitif dan mendefinisikan lima dimensi utama yang mempengaruhi keunggulan kompetitif meliputi competitive pricing, premium pricing, value to customer quality, dependable delivery, dan product innovation. Dalam perkembangan selanjutnya, waktu dipertimbangkan sebagai sumber keunggulan kompetitif (Kessler dan Chakrabarti, 1996; Zhang, 2001 dalam Li et al, 2006). Dalam penelitian ini dimensi keunggulan kompetitif yang digunakan meliputi harga, kualitas, pengiriman, inovasi produk, dan time to market.

### *Kinerja Rantai Pasokan*

Penelitian ini mengacu pada pengukuran kinerja dengan model *SCOR (Supply Chain Operation Reference)* yang mengintegrasikan tiga elemen manajemen yaitu *business process reengineering (BPR)*, *benchmarking*, dan *process measurement* (Hwang et al., 2008). BPR menangkap proses kompleks yang terjadi pada saat ini dan mendefinisikan proses yang diinginkan, benchmarking merupakan kegiatan untuk mendapatkan data kinerja operasional dari perusahaan sejenis. Target internal kemudian ditentukan berdasarkan kinerja best in class yang diperoleh. Sedangkan process measurement berfungsi untuk mengukur, mengendalikan dan memperbaiki proses-proses manajemen rantai pasokan. Model SCOR membagi proses-proses rantai pasokan menjadi lima proses inti yaitu *plan, source, make, deliver, dan return*.

*Plan* mencakup proses menaksir kebutuhan distribusi, perencanaan produksi, perencanaan material, perencanaan material, perencanaan kapasitas, dan melakukan penyesuaian perencanaan manajemen rantai pasokan dan perencanaan finansial. *Source* adalah proses pengadaan barang maupun jasa untuk memenuhi permintaan, proses ini mencakup penjadwalan pengiriman dari pemasok, menerima, mengecek, dan memberikan otorisasi pembayaran untuk barang yang dikirim pemasok, memilih pemasok, mengevaluasi kinerja pemasok, dan sebagainya. *Make* merupakan proses untuk mentransformasi bahan baku atau komponen menjadi produk yang diinginkan pelanggan. Proses *make* meliputi penjadwalan produksi, melakukan kegiatan produksi dan melakukan pengendalian kualitas, mengelola barang setengah jadi, dan memelihara fasilitas produksi. *Deliver* merupakan proses untuk memenuhi permintaan terhadap barang maupun jasa. Proses *deliver* meliputi order management, transportasi, dan distribusi. Sedangkan *return* merupakan proses pengembalian atau menerima pengembalian produk karena berbagai alasan. Kegiatan yang terlibat meliputi identifikasi kondisi produk, meminta otorisasi pengembalian produk cacat, penjadwalan pengembalian, dan melakukan pengembalian. Dalam penelitian ini pengukuran dimensi kinerja rantai pasokan dilihat dari berbagai dimensi umum yaitu reliabilitas, *responsiveness*, fleksibilitas, biaya, dan aset.

### *Pengembangan Hipotesis*

Model penelitian manajemen rantai pasokan yang dalam penelitian ini menjelaskan bahwa praktik-praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh terhadap keunggulan kompetitif.



Berdasarkan literatur yang ada maka dikembangkan model penelitian yang menunjukkan hubungan praktik-praktik manajemen rantai pasokan, keunggulan kompetitif, dan kinerja rantai pasokan. Praktik-praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh terhadap keunggulan kompetitif melalui harga, kualitas, pengiriman, inovasi produk, dan *time to market*. Studi-studi terdahulu mengindikasikan bahwa berbagai dimensi dalam praktik-praktik manajemen rantai pasokan seperti kemitraan stratejik pemasok memiliki pengaruh terhadap beberapa aspek keunggulan kompetitif seperti tingkat harga. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut, kemitraan stratejik pemasok dapat memperbaiki kinerja pemasok, mengurangi *time to market* (Ragatz et al., 2006), dan meningkatkan kepuasan dan respon terhadap konsumen (Power et al., 2001). Information sharing membawa dampak pada tingkat integrasi rantai pasokan yang tinggi karena information sharing memungkinkan organisasi untuk mempercepat pelayanan terhadap konsumen melalui kecepatan pengiriman dan kecepatan pengenalan produk ke pasar. Tingkat dan kualitas information sharing memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan konsumen (Speakman et al., 1998) dan kualitas kemitraan dalam rantai pasokan (Walton, 1996 dan Lee dan Kim, 1999). Strategi *postponement* tidak hanya meningkatkan fleksibilitas dalam rantai pasokan, tetapi juga keseimbangan efisiensi global dan kemampuan respon terhadap konsumen.

### H1.

Praktik-praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif memiliki makna perusahaan memiliki kapabilitas dan dapat bersaing pada satu atau lebih kapabilitas berikut dibandingkan pesaingnya yaitu: harga lebih rendah, kualitas lebih tinggi, waktu pengiriman lebih cepat. Kapabilitas-kapabilitas tersebut akan meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh (Mentzer et al., 2000). Keunggulan kompetitif akan membawa pada peningkatan kinerja perusahaan secara menyeluruh dan kinerja rantai pasokan. Dengan perkataan lain, keunggulan kompetitif akan membawa dampak pada peningkatan kinerja perusahaan, kepuasan konsumen, loyalitas konsumen, dan efektivitas hubungan antar perusahaan dalam rantai pasokan khususnya terkait dengan reliabilitas, *responsiveness*, fleksibilitas, biaya, dan aset (Moran, 1981). Perusahaan yang mampu menawarkan barang dengan harga lebih rendah dan kualitas lebih tinggi akan mampu meningkatkan penjualan, sehingga profit margin dan return on investment dapat ditingkatkan pula. Perusahaan dengan inovasi produk dan waktu pengiriman yang cepat dapat meningkatkan pangsa pasar dan penjualan yang memiliki makna bahwa perusahaan memiliki tingkat responsif, fleksibilitas, dan reliabilitas yang tinggi sehingga kemampuan untuk meningkatkan aset perusahaan lebih tinggi (Mentzer et al., 2001).

### H2.

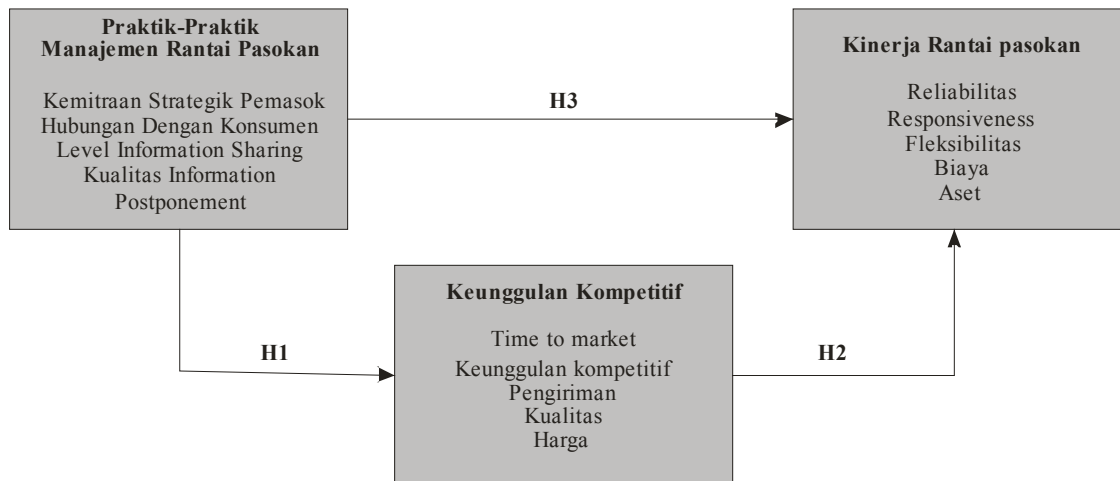
Keunggulan kompetitif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan.

Model konseptual rantai pasokan yang dikembangkan dalam studi ini menunjukkan bahwa praktik-praktik manajemen rantai pasokan memiliki dampak langsung terhadap kinerja rantai pasokan (Shin et al., 2000; Stock et al., 2000). Praktik-praktik manajemen rantai pasokan diharapkan dapat meningkatkan kinerja rantai pasokan secara menyeluruh. Misalnya kemitraan stratejik pemasok memiliki pengaruh langsung terhadap biaya dan tingkat respon terhadap kebutuhan konsumen (Carr & Person, 1999), praktik-praktik hubungan dengan konsumen juga memiliki pengaruh terhadap tingkat responsif perusahaan terhadap kebutuhan konsumen (De

Toni & Nassimbeni, 2000). Makin tingginya level information sharing akan mengakibatkan makin rendahnya biaya (Lin, Huang, & Lin, 2002).

### H3.

Praktik-praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan



Gambar 1. Model Penelitian  
Sumber: Li *et al.* (2006)

## Metode Penelitian

### Sampel

Populasi penelitian meliputi seluruh perusahaan manufaktur yang beroperasi di Indonesia yang terdaftar dalam Direktori Perusahaan Manufaktur yang diterbitkan oleh Biro Pusat Statistik, tahun 2005. Sampel ditentukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan sampel yang dipilih adalah perusahaan manufaktur dengan kriteria memiliki skala besar, bergerak di bidang usaha otomotif, permesinan, elektronik, dan komputer. Studi pada penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner (*mailed questionnaires*) pada perusahaan-perusahaan manufaktur. Target responden menggunakan yaitu CEO (manajemen puncak). Pendistribusian kuesioner dilakukan selama dua bulan dengan batas pengembalian selama empat minggu setelah diterimanya surat oleh perusahaan. Bila telah melampaui batas pengembalian, peneliti belum menerima kuesioner kembali, maka peneliti akan mengirimkan surat susulan beserta kuesioner kepada target responden. Untuk meningkatkan tingkat pengembalian (*respon rate*) kuesioner, peneliti mencoba mengikuti saran yang diajukan oleh Issac dan Michael (1990) yaitu dengan sistem bebas perangko balasan dan pengiriman surat susulan pada responden.

Penyebaran kuesioner sebanyak 500 kuesioner dilakukan melalui mail survey pada perusahaan yang menjadi target responden. Dari 500 kuesioner yang telah dikirim, 5 responden tidak bersedia berpartisipasi, 17 kuesioner kembali (pindah alamat atau tutup). Total kuesioner yang kembali 84 kuesioner dan 11 diantaranya tidak diisi secara lengkap sehingga tidak dapat

digunakan dalam analisis data dengan tingkat respon sebesar 14.6%. Profil perusahaan yang berpartisipasi dalam penelitian ini semuanya adalah perusahaan swasta yang terjun dalam bidang usaha masing-masing selama lebih dari lima tahun. sebagian besar perusahaan yang berpartisipasi dalam penelitian ini telah beroperasi lebih dari 30 tahun (58,9%). Berdasarkan bidang usaha sebagian besar perusahaan bergerak dalam barang logam, permesinan, otomotif, elektronik, dan komputer (42.5%). Sebagian besar perusahaan merupakan milik pengusaha lokal (64.4%), berdasarkan jumlah tenaga kerja sebagian besar perusahaan memiliki tenaga kerja diatas 100-999 orang (56.2%), dan berdasarkan aset yang dimiliki sebagian besar perusahaan memiliki aset lebih dari 1 trilyun Rupiah (30.1%).

### *Pengukuran Variabel*

*Praktik-praktik manajemen rantai pasokan.* Praktik-praktik manajemen didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilaksanakan dalam suatu organisasi untuk mencapai keefektifan manajemen rantai pasokan. Praktik-praktik manajemen rantai pasokan dalam penelitian ini meliputi: manajemen kemitraan strategik pemasok, hubungan dengan konsumen, tingkat information sharing, kualitas information, *postponement* (Li & Lin, 2006; Chen & Paultaj (2004). Skala Likert 5 point digunakan untuk mengukur tingkat perhatian perusahaan terhadap strategi operasi (1= sangat tidaksetuju, 5 = sangat setuju).

*Keunggulan Kompetitif.* Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan posisi yang unggul dibandingkan pesaingnya. Dimensi-dimensi keunggulan kompetitif diadopsi dari penelitian yang dilakukan (Li & Lin, 2006) yang meliputi harga, kualitas, pengiriman, inovasi produk, dan *time to market* yang diukur menggunakan Skala Likert 5 point dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5).

*Kinerja rantai pasokan.* Kinerja rantai pasokan diukur dengan menggunakan metode SCOR yang meliputi lima dimensi penting yaitu reliabilitas, responsiveness, fleksibilitas, biaya, dan aset (Pujawan, 2007). Skala Likert 5 point digunakan untuk melihat kinerja perusahaan dibandingkan kinerja rata-rata industri (1= Jauh lebih rendah, 5= Jauh lebih tinggi)

### *Analisis Data*

Hipotesis diuji dengan menggunakan regresi sederhana.

## **Hasil**

### *Pengujian Validitas dan Reliabilitas*

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas instrumen disajikan dalam Tabel 3. Hasil studi ini menunjukkan reliabilitas instrument yang cukup tinggi. Cronbach alpha untuk semua instrumen untuk mengukur masing masing variabel berkisar dari 0,785 – 0,900. Dilihat dari koefisien homogenitasnya semua signifikan pada alpha .01, Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua



item yang digunakan dalam penelitian ini reliabel dan valid, kecuali item pertanyaan dua kemitraan strategik pemasok harus dibuang karena memiliki homogenitas item yang tidak signifikan.

Tabel 1. Chronbach Alpha and Homogenitas item Untuk Semua Variabel

Variable	Jumlah items	Jumlah item yang di keluarkan	Cronbach Alpha	Homogenitas item
Praktik SCM	25	2	.824	.327- .672
Keunggulan Kompetitif	17	0	.900	.270 - .625
Kinerja SCM	13	0	.850	.397 - .694

### Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini digunakan model regresi sederhana (*simple regression*). Tabel 2. menunjukkan hasil pengujian pengaruh praktik-praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan kompetitif, pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja rantai pasokan, dan pengaruh praktik-praktik manajemen rantai pasokan terhadap kinerja rantai pasokan. Semua penyimpangan terhadap asumsi klasik seperti normalitas, homoskedastisitas, non multikolinieritas dan autokorelasi telah diuji. Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa hipotesis 1 dan hipotesis 3 didukung, sedangkan hipotesis 2 tidak didukung.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis 1-3

Dep Var	Para meter	B	SE	t	Sig	F	Sig	R <sup>2</sup>
KC	intercept	.637	.471	1.354	.180	55.732	.000 <sup>a</sup>	.663 <sup>a</sup>
	Praktik SCM	.885	.118	7.465	.000			
KRP	intercept	2.856	.490	5.827	.000	2.171	.145 <sup>a</sup>	.172 <sup>a</sup>
	CA	.173	.118	1.473	.145			
KRP	intercept	1.906	.601	3.171	.002	7.743	.007 <sup>a</sup>	.314 <sup>a</sup>
	Praktik SCM	.421	.151	2.783	.007			

### Pembahasan

Studi ini dilakukan untuk memberikan justifikasi empiris tentang kerangka kerja yang mengidentifikasi lima dimensi praktik-praktik manajemen yang meliputi manajemen kemitraan strategik pemasok, hubungan dengan konsumen, tingkat information sharing, kualitas information, *postponement* (Li, 2006; Chen & Paultaj (2004) dan mendeskripsikan hubungann antara praktik-praktik manajemen rantai pasokan, keunggulan kompetitif, dan kinerja rantai pasokan yang diukur dari tingkat reliabilitas, responsiveness, fleksibilitas, dan internal facing yang meliputi aset dan biaya.

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan antara lain:

1. Sampel penelitian meliputi beberapa industri (*multiple industry*). Komposisi industri dalam sampel mungkin menunjukkan adanya variabilitas kinerja antar industri sehingga efek industri perlu dikontrol. Tetapi dalam penelitian ini kontrol atas efek industri belum

dilakukan

2. Dalam pengukuran kinerja rantai pasokan perusahaan, responden masih menggunakan *perceptual method* sehingga dapat menimbulkan bias dalam pengukuran.
3. Studi ini menggunakan metode analisis regresi sederhana dalam menganalisa data yang diperoleh dikarenakan keterbatasan data dan waktu penelitian yang ada. Untuk mendapatkan hasil pengujian yang lebih baik, termasuk mencakup pengujian peran intervening variable di dalamnya, studi selanjutnya bisa menggunakan metode SEM atau path analysis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi bahan pertimbangan perusahaan dalam melakukan scanning lingkungan bisnis sehingga dapat mengimplementasikan praktik-praktik manajemen rantai pasokan dan memformulasikan strategi bersaing secara tepat dalam merespon kondisi lingkungan bisnis yang makin turbulence dan tidak dapat diprediksi. Hasil penelitian ini diharapkan juga memberikan kontribusi terhadap akademisi maupun praktisi terutama dalam mengembangkan literatur manajemen operasi pada umumnya dan manajemen rantai pasokan serta manajemen strategik pada khususnya.

## Simpulan

Hasil pengujian hipotesis pertama mendukung hipotesis yang diajukan yaitu bahwa praktik-praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh signifikan terhadap pencapaian keunggulan kompetitif organisasi menunjukkan. Hasil studi ini mendukung teori yang berlaku dan hasil penelitian sebelumnya bahwa implementasi bermacam-macam praktik manajemen rantai pasokan seperti kemitraan pemasok strategik, pengembangan hubungan konsumen, information sharing dan postponement mempengaruhi pencapaian keunggulan kompetitif dalam biaya, kualitas, ketergantungan, fleksibilitas, dan dimensi *time-to markets*. Praktik-praktik manajemen rantai pasokan juga terbukti memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja rantai pasokan yang ditunjukkan dengan hasil hipotesis 3 yang didukung dalam studi ini. Sedangkan hipotesis kedua yang menyatakan adanya pengaruh secara langsung keunggulan kompetitif terhadap kinerja organisasi tidak didukung. Hal ini dapat dijelaskan terkait dengan peran keunggulan kompetitif dalam riset-riset manajemen rantai pasokan. Dalam perkembangan penelitian tentang manajemen rantai pasokan, selama ini diakui bahwa praktik-praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja rantai pasokan, tetapi pada studi yang dilakukan oleh Li et al. 2006 memberikan bukti empiris bahwa praktik-praktik manajemen rantai pasokan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja rantai pasokan tetapi dimediasi oleh keunggulan kompetitif dalam biaya, kualitas, fleksibilitas, dan kemampuan respon.

## Penulis

Lina Anatan, SE, M.Si adalah staf pengajar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung.

## Referensi

- Carr, A. S., & Person, J. N. (1999). Strategically Managed Buyers and Seller Relationship and Performance Outcome. *Journal of Operation Management*, 17 (5): 497-519.
- Childhouse, D. R., & Towill, S. (2003). Simplified Material Flow Holds the Key to Supply Chain Integration, *Omega*, 31 (1): 17-27.
- Claycomb, C., Droge C., & Germain, R. (1999). The Effect of Just in-Time with Customers on Organizational Design and Performance. *International Journal of Logistics Management*, 10 (1): 37-58.
- De Toni, A. & Nassimbeni, G. (2000). Just in Time Purchasing: An Empirical Study of Operational Practice, Supplier Development and Performance. *Omega*, 28 (6): 631-651.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2001). Performance Measures and Metrics in a Supplychain Environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(1/2): 71-87.
- Hwang, D. Y., Lin, Y. C., & Lyu, J. (2008). The Performance Evaluation of SCOR Sourcing Process—The Case Study of Taiwan's TFT-LCD Industry. *International Journal of Production Economics*. 115: 411- 423.
- Lalonde, B. J. (1998). Building a Supply Chain Relationship. *Supply Chain Management Review*, 2 (2): 7-8.
- Li, S. & Lin, B. (2006). Accessing Information Sharing and Information Quality in Supply Chain Management. *Decision Support System*: 1-16.
- Li, S., Nathan, B. R., Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The Impact of Supplychain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega*. 34: 107-124.
- Lin, F., Huang, S., & Lin, S. (2002). Effects of Information Sharing on Supply Chain Performance in Electronic Commerce. *IEEE Transaction on Engineering Management*, 49 (3): 258 - 268.
- Magretta J. (1998). The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computers' Michael Dell. *Harvard Business Review*, 76 (2): 72-84.
- Noble, D. (1997). Purchasing and Supplier Management as A Future Competitive Edge. *Logistics Focus*, 5 (5): 23-7.
- Power, D. J., Sohal, A., & Rahman S. U., 2001. Critical Success Factors in Agile Supplychain Management: An Empirical Study. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 31 (4): 247-65.
- Pagh J. D., & Cooper, M. C. (1998). Supplychain Postponement and Speculation Strategies: How to Choose the Right Strategy. *Journal of Logistics Management*, 19 (2): 13-33.
- Pujawan, I. Y. (2007). *Supply Chain Management*, Edisi 1. Surabaya: Guna Widya.
- Sheridan, J. H. (1998). The Supply-chain Paradox. *Industry Week*, 247 (3): 20-29.
- Shin, H., Collier, D. A., & Wilson, D. D. (2000). Supply Management Orientation and Supplier/ Buyer Performance. *Journal of Operation Management*, 18 (3): 317-333.

- Stock, G. N., Greis, N. P., & Kasarda, J. D. (2000). Enterprise Logistics and Supply Chain Structure: The Role of Fit. *Journal of Operations Management*, 18 (5): 531-547.
- Yu, Z. X., Yan, H., & Cheng, T. C. E. (2001). Benefits of Information Sharing with Supply Chain Partnership, *Industrial Management and Data Systems*, 101 (3): 114-119.